

### Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Nienhüser, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nienhüser, W. (2005). Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(1), 5-27. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-338786>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Werner Nienhüser\*

## **Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung\*\***

**Zusammenfassung** – In diesem Beitrag wird der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen und die Bewertung dieses Regulierungsinstrumentes durch Personalmanager untersucht. Die empirische Basis bildet eine Telefonbefragung von 1000 für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zuständigen Personalverantwortlichen in ebensoviel zufällig ausgewählten Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten. Für die Typologie werden die Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft miteinander kombiniert. Es zeigen sich folgende Wirkungen der nach diesen beiden Dimensionen unterschiedenen Typen von Betriebsräten: Besonders viele Vereinbarungen liegen (bei Kontrolle weiterer Variablen) in solchen Betrieben vor, in denen ein (in den Augen der Betriebsleitung) starker und zugleich wenig kooperativer Betriebsrat vorhanden ist. Bei dieser Konstellation fallen auch die Bewertungen von Betriebsvereinbarungen am schlechtesten aus: Die Personalmanager nehmen Betriebsvereinbarungen als weniger flexibilitätsfördernd, stärker zu Starrheit führend und als insgesamt weniger vorteilhaft wahr. Allerdings sind auch die in einer solchen sozialen Situation schlechteren Bewertungen der Personalmanager immer noch recht positiv: Betriebsvereinbarungen werden als Regulierungsinstrument mehrheitlich sehr geschätzt.

### **Effects of the Type of Works Council on the Use and the Assessment of Works Agreements – Results of an Empirical Investigation**

**Abstract** – This article investigates the effects of the type of works council on the use of company or works agreements and the assessment of such agreements by human resource managers. Data was collected by a telephone survey of 1000 human resource managers responsible for signing works agreements in randomly selected firms of the same number with more than 100 employees. The typology combines two dimensions: power and willingness of cooperation. The resulting four types of works councils show different effects, controlling for other variables: Firms with a Works Council being – in the eyes of the management – more powerful and less willing to cooperate show the highest number of works agreements. In this constellation the human resource managers declare the worst assessments of works agreements, they perceive such agreements as reducing flexibility and having fewer advantages. Nevertheless in this situation as in others as well the assessments are quite positive. In total works agreements are highly valued by the majority of the human resource managers.

**Key words:** **Works Agreements; Codetermination, Industrial Relations, Works Councils**

---

\* Prof. Dr. Werner Nienhüser, Inhaber des Lehrstuhl für Personalwirtschaft am Fachbereich für Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Universitätsstr. 12, D – 45117 Essen. E-Mail: werner.nienhueser@uni-essen.de.  
Arbeitsschwerpunkte u.a.: Personalmanagement, atypische Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen, Macht.

\*\* Artikel eingegangen: 10.9.2004  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 27.1.2005.

## 1. Fragestellung und Hintergrund

Betriebsvereinbarungen (nach § 77 BetrVG) sind ein wesentliches Regulierungsinstrument im umkämpften Terrain der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Als Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung beziehen sie sich zum einen auf die Regulierung von Sachverhalten, die nicht durch Tarifverträge geregelt sind bzw. durch solche üblicherweise nicht geregelt werden. Zum anderen füllen sie häufig Branchentarifverträge aus, die entsprechende Öffnungsklauseln enthalten, etwa zur betrieblichen Umsetzung von tariflichen Arbeitszeitregelungen. Zentral abgeschlossene Tarifverträge können so durch dezentrale Regelungen spezifiziert werden. Erzwingbare Betriebsvereinbarungen beziehen sich auf Sachverhalte, in denen der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht hat, dies liegt insbesondere im Bereich der sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) vor. Hinzu kommen freiwillige Betriebsvereinbarungen, sie betreffen alle übrigen Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat kein echtes Mitbestimmungsrecht hat. Besonders die (durch den Betriebsrat) erzwingbaren Vereinbarungen bilden einen wichtigen Kristallisationspunkt betrieblicher Arbeitskonflikte. Obwohl Betriebsvereinbarungen also höchst konfliktrelevant sind und ein wichtiges Instrument der Flexibilisierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags-Systems darstellen, sind die Bestimmungsgründe für Unterschiede in der Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen bisher kaum untersucht worden. Zwar weiß man, dass in größeren Betrieben die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins und die Anzahl von Betriebsvereinbarungen höher sind (Knuth u.a. 1983). Welche Kräfte letztlich Unterschiede im Ausmaß der Nutzung bewirken, ist aber weitgehend ungeklärt. Zur Frage, wie Personalmanager – vor allem solche, die verantwortlich sind für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen – dieses Instrument bewerten, gibt es derzeit nur eine Untersuchung (Nienhäuser/Hoßfeld 2004). Darin zeigt sich, dass die befragten Personalverantwortlichen Betriebsvereinbarungen tendenziell Flexibilitätswirkungen zuschreiben und insgesamt positiv bewerten. Erste Analysen deuten darauf hin, dass solche Bewertungen in einem systematischen Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Betriebsrates durch die Befragten stehen. Multivariate Analysen, die weitere Variablen kontrollieren, stehen allerdings bisher aus. In diesem Beitrag sollen diese Forschungslücken geschlossen werden. Ausgangspunkt ist die Vermutung, dass die Einschätzungen des Managements (der Personalverantwortlichen) neben der Initiative des Betriebsrates einen erheblichen Einfluss darauf haben, ob Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Wesentlich dürfte dabei auch sein, wie der Verhandlungspartner (oder –gegner) hinsichtlich seiner Macht und seiner Kooperationsbereitschaft eingeschätzt wird (Weitbrecht/Mehrwald/Motzkau 2002). Solche Wahrnehmungen der Beziehung zwischen Management und Betriebsrat (in unserer Untersuchung aus der Perspektive der Personalmanager) werden in der Literatur vor allem im Kontext von Betriebsrats-Typologien diskutiert. Besonders prominent geworden sind die qualitativen Untersuchungen von Hermann Kotthoff (1981; 1994). Daneben gibt es einige quantitative Arbeiten, die die Effekte unterschiedlicher Betriebsrats-Typen analysieren (siehe dazu stellvertretend Dilger 2002). Insgesamt sind die bisher vorliegenden Analysen entweder qualitativ angelegt und gering operationalisiert oder verwenden in quantitativen Analysen nur sehr einfache (eindimensionale) Typologien. *In diesem Beitrag wird dagegen erstmals eine differenziertere (zweidimensionale) Typologie verwendet, die*

*die Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft miteinander kombiniert.* Mit Hilfe von Typologien lassen sich Interaktionseffekte – Effekte des Zusammenwirkens von Variablen – analysieren und anschaulich interpretieren. *Zweitens werden die Effekte unterschiedlicher Betriebsrats-Typen auf die Bewertung und Verbreitung von Betriebsvereinbarungen untersucht.* Bei der Bewertung ist vor allem von Interesse, ob die Personalmanager Betriebsvereinbarungen als eher positiv und die betriebliche Flexibilität erhöhend ansehen oder aber negativ bewerten und mit einer Erhöhung der betrieblichen Starrheit assoziieren. Bereits an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass Daten wünschenswert wären, die die Interaktions- bzw. Verhandlungsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management erfassen und die wechselseitigen Wahrnehmungen der beiden kollektiven Akteure. Unsere Daten beruhen jedoch allein auf den Wahrnehmungen der Personalmanager.

*Ich gehe wie folgt vor:* Zunächst stelle ich dar, welche Betriebsrats-Typologien in der Literatur konstruiert und verwendet werden, um anschließend die diesem Beitrag zugrundeliegende Typenkonstruktion zu skizzieren (Abschnitt 2). Abschnitt 3 enthält verhandlungstheoretische Überlegungen und darauf aufbauend die Hypothesen der Untersuchung. Die Datenbasis und die Operationalisierung der Variablen werden in Abschnitt 4 beschrieben. Die Ergebnisse der Analyse stelle ich in Abschnitt 5 dar. Dabei nehme ich zunächst eine einfache, stärker deskriptiv angelegte Untersuchung der Unterschiede in der Verbreitung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen je nach Betriebsrats-Typ vor und kontrolliere dabei die Betriebsgröße. Anschließend überprüfe ich mit Hilfe von Regressionsmodellen, ob die Befunde der einfacheren Analyse auch dann Bestand haben, wenn man weitere Kontrollvariablen heranzieht. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Befunde und der Entwicklung von Folgerungen für die weitere Forschung (Abschnitt 6).

## **2. Betriebsrats-Typologien – Überblick über den Stand der Forschung**

Bei den Arbeiten zu den Wirkungen von Betriebsräten auf unterschiedliche betriebliche bzw. personalwirtschaftlich relevante Variablen lassen sich qualitative und quantitative Untersuchungen unterscheiden. Betrachten wir zunächst die *qualitativen* Arbeiten und wie in diesen die Effekte von Betriebsräten analysiert werden. Qualitative Arbeiten begnügen sich – im Gegensatz zu den meisten quantitativen Untersuchungen – in aller Regel nicht damit, lediglich nach den Wirkungen des Vorhandenseins oder Nichtvorhandenseins eines Betriebsrates zu fragen. Vielmehr wollen sie klären, welche Effekte unterschiedliche Betriebsrats-Typen haben. Bekannt geworden sind vor allem die Analysen und die Typologie von Kotthoff (1981, 1994, siehe ähnlich Osterloh 1993, Eckardstein u.a. 1998). Kotthoff meint mit Betriebsrats-Typ eine spezifisch ausgeprägte Sozialbeziehung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat. Diese Formen von Sozialbeziehungen unterscheidet Kotthoff nach einer Vielzahl von Dimensionen, die nur teilweise expliziert und quantifiziert werden. Die Beschreibungen und Analysen, die Kotthoff mit Hilfe der Betriebsrats-Typen entwickelt, sind außerordentlich anschaulich und anregend. Um so wichtiger wäre es zu prüfen, ob sich diese oder ähnliche Typologien auch in quantitativen Studien bewähren, was voraussetzt, dass man die Dimensionen der entsprechenden Typologien expliziert und operationalisiert. Ich werde am späteren Stelle noch einmal auf Kotthoffs Unterscheidungen zurück-

kommen, um die Beziehungen zwischen seiner und der von mir vorgeschlagenen Typologie zu skizzieren. Sehen wir uns nun die *quantitativen* Untersuchungen an. Die meisten Arbeiten zeichnen sich – wie gesagt – dadurch aus, dass lediglich die Effekte des Vorhandenseins eines Betriebsrates geschätzt werden (siehe im Überblick und zum Teil auch anderen Operationalisierungen Addison/Schnabel/Wagner 2004; s.a. Frege 2002). Dabei verwendet man multivariate Verfahren, um so auch die möglichen Wirkungen anderer Einflussgrößen zu kontrollieren. Bisher liegen nur wenige Versuche vor, nicht nur die Existenz oder Nichtexistenz eines Betriebsrates, sondern die Effekte unterschiedlicher Typen von Betriebsräten quantitativ zu analysieren (Müller-Jentsch/Seitz 1998; Müller-Jentsch/Seitz/Drescher 1998; Dilger 2002; Frick 2002). Müller-Jentsch/Seitz (1998) entwickeln im Rahmen einer Befragung von Betriebsräten eine Art Skala, in die diverse Indikatoren mit unterschiedlichen Gewichten eingehen. Diese Indikatoren beziehen sich vor allem auf die Aktivitäten der Interessenvertretungen und die Resultate dieser Aktivitäten, etwa die Beschäftigung mit bestimmten Themen, der Abschluss von Betriebsvereinbarungen u.ä. Daher handelt es sich nicht um eine Typologie, die mindestens zwei voneinander unabhängige Dimensionen erfasst, sondern um eine Ordinalskala. Den vier Stufen dieser Skala werden Bezeichnungen zugeordnet, die unterschiedliche Betriebsrats-Typen kennzeichnen. Dilger (2002) verwendet in seiner Sekundäranalyse die Daten des NIFA-Panels (Widmaier 1996; 2001) und der Betriebsrätebefragung von Müller-Jentsch/Seitz/Drescher (1998). Zur Erfassung unterschiedlicher Typen wurden den befragten Managern im NIFA-Panel folgende Fragen gestellt: (a) „Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden.“ Diesen Typ bezeichnet Dilger als „antagonistisch“. (b) „Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln“ (Typbezeichnung: „Schwierig“). (c) „Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt“ (Typbezeichnung: „Kooperativ“). (d) „Der Betriebsrat betrachtet technische oder organisatorische Veränderungen nicht als sein Aufgabenfeld und beteiligt sich nicht“ (Typbezeichnung: „Desinteressiert“). (e) „Der Betriebsrat wird an solchen Veränderungen nicht beteiligt“ (Typbezeichnung: „Ausgeschlossen“).<sup>1</sup> Jeder Befragte muss sich für genau eine Vorgabe entscheiden. Dilger bezieht die Antworten in Form von Dummy-Variablen ein. Diese Form der Typendifferenzierung wäre völlig unproblematisch, wenn sich die unterschiedlichen Typen ausschließen würden. Dies ist aber nicht der Fall, da es z.B. schwierig sein mag, dem Betriebsrat die gemeinsamen Interessen zu vermitteln (Typ b) und deswegen der Betriebsrat nicht beteiligt wird (Typ d), d.h. Typ b und d können gemeinsam vorkommen. Insgesamt dürften die Fragen a bis c eher die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates (vor allem bei technisch-organisatorischen Veränderungen) erfassen, während die Fragen d und e die Passivität bzw. Exklusion des Betriebsrates messen. Die Dimension Kooperationsbereitschaft überlappt sich aber mit den beiden Dimensionen Passivität und Exklusion. Auch Passivität und Exklusion schließen sich nicht gegenseitig aus. Damit ist aber ein wesentliches Gütekriterium für gute

<sup>1</sup> Müller-Jentsch/Seitz/Drescher (1998) stellen ähnliche, an die Situation der Betriebsräte angepasste Fragen.

Typologien – die Unabhängigkeit der zur Typisierung verwendeten Dimensionen (siehe hierzu vor allem Barton/Lazarsfeld 1984) – nicht erfüllt. Im Folgenden wird eine Typologie entwickelt, die zwei unabhängige Dimensionen, Macht und Kooperationsbereitschaft, miteinander verbindet.

### 3. Typologiekonstruktion und Hypothesen

#### 3.1 Methodisch-theoretische Überlegungen zur Typologiekonstruktion

Aus Gründen der Vergleichbarkeit haben Nienhäuser/Hoßfeld (2004) ebenfalls auf die Frage aus dem NIFA-Panel zurückgegriffen. Allerdings wurden die fünf Kategorien der Frage in Einzelfragen aufgelöst. Jeder Befragte hat somit die Möglichkeit, jedes Statement mit Ja oder Nein (bzw. durch Nichtausfüllen) zu beantworten. Dies ermöglicht es zum einen, eine Skala zu entwickeln, die die Kooperationsbereitschaft misst, und auch zu prüfen, ob bei der Fragenformulierung des NIFA-Panels wie oben vermutet zwei bzw. drei Dimensionen angesprochen werden. Zum anderen wurden Fragen zur (wahrgenommenen) Macht des Betriebsrates gestellt. Denn nicht nur die Kooperationsbereitschaft dürfte bei Verhandlungen (hier: um Betriebsvereinbarungen) von Bedeutung sein, sondern auch die Machtausstattung.

Zunächst soll die Grundkonstruktion der Betriebsrats-Typologie dargestellt werden, um diese dann näher zu beschreiben und zu begründen. Durch die Kombination der beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft ergeben sich logisch vier Formen oder Typen von Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung (kurz: Betriebsrats-Typen), die mit entsprechenden Bezeichnungen versehen werden (Abb. 1).

**Abb. 1: Betriebsrats-Typologie**

Dimensionen		Typenbezeichnung
Macht des Betriebsrates	Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates	
Gering	Hoch	1. Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat
Gering	Gering	2. Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat
Hoch	Hoch	3. Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat
Hoch	Gering	4. Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat

In welcher Beziehung stehen nun diese vier analytisch entwickelten Typen zu denen, die Kotthoff (1994) auf Basis seiner empirischen Befunde konstruiert hat? Kotthoff unterscheidet sechs Formen der Sozialbeziehung zwischen Management und Betriebsrat: (1) der isolierte und (2) der ignorierte Betriebsrat, (3) der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, (4) der standfeste Betriebsrat, (5) der Betriebsrat als Ordnungsmacht sowie (6) der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht. Erwartet hatte Kotthoff (1981) auch einen wenig kooperativen Typ, den er als „klassenkämpferischen Betriebsrat“ bezeichnet, aber erst in der Nachuntersuchung (1994) konnte er derartige Fälle identifizieren. Die ersten drei Typen sind eher als schwach, als „vertretungsunwirksam“ (Kotthoff 1994) zu bezeichnen. Die Typen 4 bis 6 sind dagegen die eher vertretungseffizienten, durch mehr Einfluss gekennzeichneten Formen. Man kann diese Typen auch als eine Art grobe Skala des Einflusspotenzials des Betriebsrates auffassen. Es gibt

folgende Entsprechungen zwischen der von mir vorgeschlagenen Typologie und der von Kotthoff. Der Typ des isolierten Betriebsrates kommt dem schwachen, nicht kooperativen Typ am nächsten. Er wird isoliert, weil er nicht kooperativ ist, ansonsten würde er ignoriert. Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung entspricht dem schwachen, kooperativen Typ. Er kooperiert, so Kotthoff, ohne seine eigenen Ziele realisieren zu können. Der standfeste Betriebsrat kommt am ehesten dem starken, nicht-kooperativen Typ nahe. Auch ein Klassenkämpfer-Betriebsrat wäre diesem Typ meiner Systematik zuzuordnen. Der Betriebsrat als Ordnungsmacht entspricht in meiner Typologie dem starken, kooperativen Typ. Nicht ohne Weiteres zuzuordnen ist der ignorierte Betriebsrat. Am ehesten wäre er – zusammen mit dem Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung – als schwach und kooperativ einzuschätzen. Man sieht auch an diesem Problem, dass Kotthoff zwar Stärke und Kooperationsbereitschaft als Dimensionen verwendet, der Umgang der Geschäftsleitung bildet aber vor allem bei seinen ersten drei Typen eine weitere Dimension – Ignoranz, Isolation, Instrumentalisierung – die bei mir keine Rolle spielt. Die vor mir vorgeschlagene Typologie erfasst nur zwei Aspekte der Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung.

Selektivität bei der Auswahl von Dimensionen ist generell unvermeidlich. Entscheidend ist, dass die richtigen, das bedeutet: theoretisch begründbaren Dimensionen ausgewählt werden. Den theoretischen Hintergrund bilden einfache austausch- und verhandlungstheoretische Überlegungen. Ich greife vor allem auf Nutzentheorien (auf solche, die beschränkte Rationalität unterstellen, siehe z.B. Vroom 1964), auf die Macht-Abhängigkeits-Theorie von Emerson (1962) und akteurszentrierte Verhandlungstheorien (z.B. Walton/McKersie 1965) zurück. In diesen Theorien spielen die Interessen der Akteure, die wiederum vom erwarteten Nettonutzen von Alternativen abhängen, die Interessengegensätze und die relative Macht eine zentrale Rolle. Ein Verhandlungsergebnis  $x$  (z.B. eine Betriebsvereinbarung über eine betriebliche Sozial Einrichtung) kommt um so wahrscheinlicher zustande, je mehr die Akteure ein Interesse an diesem Ergebnis  $x$  haben (das heißt, je höher ihr erwarteter Nettonutzen ist), je geringer die Interessendifferenz zwischen den Akteuren und je stärker die Machtüberlegenheit eines Akteurs ist. „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1980: 28). Wovon hängt aber Macht ab? Hier hilft uns eine Begriffsklärung im Anschluss am Emerson (1962) weiter. Die Macht eines Akteurs A über B ist um so höher, je mehr A Ressource kontrolliert, die B benötigt, je weniger Ressourcen B kontrolliert, die A benötigt, je weniger alternative Ressourcenquellen B hat (man könnte auch sagen: je weniger Exit-Optionen B hat) und je mehr A über alternative Ressourcenquellen in der Sozialbeziehung A-B verfügt. Macht ist vor allem dann wichtig, wenn Interessengegensätze bestehen (Weber 1980; Pfeffer 1981). Bei Interessengemeinsamkeiten werden Machtdifferenzen gleichsam aus den Entscheidungsfeld verdrängt, weil der Einsatz von Macht nicht notwendig ist. Schon an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass zwischen dieser Konzeptionalisierung von Macht und der konkreten Messung eine große Kluft besteht, die durch Messhypothesen, deren Geltung ich noch diskutieren werde, überbrückt werden müsste. Jedenfalls wird die Operationalisierung von Macht deutlich bescheidener ausfallen, als es ausgehend von diesen Begriffsklärungen wünschenswert wäre.

Das Konstrukt Kooperationsbereitschaft, das neben der Macht die zweite Dimension der hier vorgeschlagenen Typologie bildet, ist nicht ohne Weiteres im skizzierten Theoriegerüst zu verorten. Wenn man lediglich auf Mechanismen wie Nutzen bzw. Interessen, Interessendifferenzen und Macht zurückgreift, ist Kooperation als Nebenergebnis von (beschränkt rationalen) Nutzenkalkulationen zu interpretieren. Bereitschaft im Sinne einer Einstellung ist aus diesem Blickwinkel als theoretisches Konstrukt verzichtbar. Ein Akteur A kooperiert, das heißt, er handelt in Übereinstimmung mit den Interessen von Akteur B – ob nun freiwillig oder gezwungenermaßen, ist nicht von Bedeutung. Aus dem Faktum einer Kooperation lässt sich daher keinesfalls auf Kooperationsbereitschaft schließen, denn der Grund dafür, dass A sich kooperativ verhält, könnte auch darin bestehen, dass B machtüberlegen ist: B kann A durch Machtausübung Kosten auferlegen, die A durch Kooperation zu vermeiden trachtet – es liegt eine Art „zähneknirschende“ Kooperation vor. Wichtig ist aber m.E. auch *Kooperationsbereitschaft* als Einstellung eines Akteurs: Entscheidungen setzen voraus, dass Handlungsalternativen, die Folgen der Alternativen usw. wahrgenommen und in einem kognitiv verankerten Wert-Wissens-System interpretiert werden. Daher haben die einer Entscheidung vorgelagerten Einstellungen – aber auch die Wahrnehmung dieser Einstellungen durch den jeweils anderen Verhandlungspartner – einen wesentlichen Effekt. Die Kooperationsbereitschaft eines Akteurs hat nach dieser Konzeptionalisierung Einfluss auf eine Vielzahl von Entscheidungen. Ein kooperationsbereiter Akteur ist eher bereit, konstruktiv nach gemeinsamen Lösungen und nach Kompromissen zu suchen, unter Umständen Abstriche bei der Realisierung seiner Interessen zu machen und nicht (immer) seinen Nutzen zu maximieren bzw. sein Anspruchsniveau zu erfüllen. Und diese mehr oder minder große Kooperationsbereitschaft wird durch den anderen Verhandlungspartner – zutreffend oder nicht – wahrgenommen und beeinflusst dessen Entscheidungen und Handlungen. Einstellungen und Wahrnehmungen sind also – anders als bei einer sich stärker an einfachen Nutzentheorien orientierenden Konzeptionalisierung – von Bedeutung für Verhandlungen (ähnlich Walton/McKersie 1965).

Diese Theorieskizze soll hier genügen, um den theoretischen Hintergrund zu verdeutlichen und einen Ausgangspunkt für die Hypothesen zu bilden.

### **3.2 Hypothesen**

Die theoretischen Überlegungen sind nun anzuwenden auf die Entwicklung von Hypothesen in unserem konkreten Untersuchungsfeld: den Einfluss des Betriebsrats-Typs sowie die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Die Bewertung von Betriebsvereinbarungen ist hier auf die Sicht der Personalmanager (als Repräsentanten der Betriebsleitung) beschränkt. Kooperationsbereitschaft bezieht sich auf die (wahrgenommene) Kooperation des Betriebsrates.

Aus den oben skizzierten verhandlungstheoretischen Annahmen folgt: (1) Jede Partei tendiert um so stärker zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung, je größer der erwartete Nutzen dieser Betriebsvereinbarung für diese Partei ist. (2) Betriebsvereinbarungen werden um so positiver bewertet, je höher der Nutzen der Betriebsvereinbarung eingeschätzt wird. (3) Eine Partei kann von ihr positiv bewertete Betriebsvereinbarungen (auch gegen die Interessen der anderen Partei) um so eher durchsetzen, je



höher die (relative) Macht der Partei ist. Die vierte Annahme ist noch spezifischer als die bisherigen auf Betriebsvereinbarungen bezogen: (4) Der Arbeitgeber bedarf des Instrumentes der Betriebsvereinbarung weniger als der Betriebsrat. Er hat ein geringeres Interesse, weil er zwar Betriebsvereinbarungen verwenden kann, um Sachverhalte zu regeln und durchzusetzen, er hat aber Alternativen (z.B. einzelvertragliche Vereinbarungen, informelle Einigung etc.). Wenn er aber Betriebsvereinbarungen einsetzt, wird er den zu überwindenden Widerstand des Betriebsrates in sein Kalkül einbeziehen. (5) Die Betriebsleitung wird also den Abschluss einer bestimmten Betriebsvereinbarung um so wahrscheinlicher anstreben, einer Initiative des Betriebsrates um so eher zustimmen und die zustande gekommenen Betriebsvereinbarungen um so besser bewerten, je mehr der Betriebsrat als kooperativ wahrgenommen wird. Das heißt z.B. im Falle eines starken, nicht kooperativen Betriebsrates, dass von Seiten des Arbeitgebers kaum Initiativen für entsprechende Vereinbarungen zu erwarten sind, wohl aber von Seiten des Betriebsrates. Diese Überlegungen führen zu folgenden Vermutungen über die Wirkungen unterschiedlicher Betriebsrats-Typen, die in Abbildung 2 schematisch darstellt sind.

**Abb. 2: Wirkungen des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen**

Typ	Verbreitung/Nutzung von Betriebsvereinbarungen	Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch die Personalverantwortlichen
1. Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat	Gering	Stark positiv
2. Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	Sehr gering	Schwach negativ
3. Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat	Sehr hoch	Positiv
4. Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	Hoch	Stark negativ

*Typ 1:* Einem *schwachen, kooperativen Betriebsrat* gelingt es weniger, Betriebsvereinbarungen in seinem Interesse durchzusetzen, während die Betriebsleitung aufgrund dessen geringer Macht und Kooperationsbereitschaft kaum auf Widerstand stoßen dürfte. Realisierte Vereinbarungen werden eher als bei den als weniger kooperativ wahrgenommenen Typen 2 und 4 im Interesse des Managements liegen. Das bedeutet zum einen, dass die Bewertungen vergleichsweise stark positiv ausfallen, dass zum anderen relativ zu den anderen Typen weniger Vereinbarungen abgeschlossen werden, da das Management auf Betriebsvereinbarungen tendenziell verzichten kann.

*Typ 2:* Der *schwache, wenig kooperationsbereite Betriebsrat* ist ebenfalls aufgrund seiner geringen Macht weniger in der Lage, Betriebsvereinbarungen durchzusetzen. Wegen der geringen Kooperationsbereitschaft wird der Arbeitgeber von sich aus kaum daran interessiert sein, in einen Verhandlungsprozess einzutreten. Zu vermuten ist deshalb, dass insgesamt vergleichsweise wenig Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Da die (relativ wenigen) realisierten Vereinbarungen den Arbeitgeberinteressen nicht so sehr entgegenstehen dürften, werden die Bewertungen zwar weniger negativ ausfallen sein als bei Typ 4, aber ungünstiger als den beiden kooperationsbereiten Typen 1 und 3.

*Typ 3:* Ein *starker, kooperationsbereiter Betriebsrat* wird sein Initiativrecht nutzen und Sachverhalte in Betriebsvereinbarungen regeln wollen. Aufgrund seiner Kooperationsbereitschaft werden dies – im Vergleich zu den Typen 2 und 4 – eher solche Sachverhalte und Vereinbarungen sein, die auch im Interesse der Betriebsleitung liegen. Hieraus folgt, dass in dieser Situation der Nutzungsgrad (bei Kontrolle anderer Einflussvariablen) am höchsten bzw. der Effekt dieses Betriebsrats-Typs am stärksten sein wird: Stärke und Kooperationsbereitschaft weisen einen Interaktionseffekt auf. Die Bewertung von Betriebsvereinbarungen sollte hier aufgrund der Kooperationsbereitschaft positiv ausfallen.

*Typ 4:* Ein *starker, wenig kooperativer Betriebsrat* wird wie Typ 3 Betriebsvereinbarungen initiieren, er stößt aber aufgrund seiner geringen Kooperationsbereitschaft häufiger auf Widerstand der Betriebsleitung. Umgekehrt gelingt es der Betriebsleitung wegen der Stärke des Betriebsrates weniger, Vereinbarungen in ihrem Interesse abzuschließen. Damit ist zwar ein positiver Effekt der Stärke des Betriebsrates auf das Nutzungsausmaß zu vermuten, der aber schwächer ist als bei Typ 3. Zudem werden die Bewertungen der Betriebsleitung im Hinblick auf die Betriebsvereinbarungen hier besonders negativ ausfallen.

Die Überprüfung dieser Hypothesen erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt werden die Unterschiede im Nutzungsgrad und in der Bewertungen von Betriebsvereinbarungen je nach Betriebsrats-Typ bei Kontrolle der Betriebsgröße in einer relativ einfachen Tabellenanalyse untersucht. Es liegt nahe, die Betriebsgröße zu kontrollieren, denn mit zunehmender Betriebsgröße wird es relativ zu kollektiven Vereinbarungen schwieriger, jedes einzelne Arbeitsverhältnis individuell zu regeln. In kleineren Betrieben mit wenigen Arbeitsverhältnissen ist es eher möglich, Vereinbarungen auf der Ebene des Individualarbeitsvertrages oder über informelle Vereinbarungen zwischen einem einzelnen Arbeitnehmer und der Betriebsleitung zu treffen. Mit steigender Betriebsgröße (und Mitarbeiterzahl) lohnt es sich dagegen zunehmend, kollektive Vereinbarungen mit dem Betriebsrat für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen zu treffen, um so die Verhandlungskosten je Arbeitsverhältnis zu senken. Die Betriebsleitung hat den Vorteil, im Extremfall mit einer einzigen Betriebsvereinbarung mit einem einzigen Verhandlungspartner eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen regulieren zu können. Jedoch kann ein Betriebsrat in kollektiven Vereinbarungen möglicherweise Sachverhalte durchsetzen, die in individuellen Verhandlungen nicht realisiert worden wären. Betriebsvereinbarungen können also einerseits verhandlungskosten sparend wirken, andererseits aber Kosten durch bestimmte Regelungsgegenstände verursachen, etwa für die vereinbarte Einrichtung einer zusätzlichen Altersversorgung oder einer Kantine. Ich gehe davon aus, dass die Verhandlungskosteneinsparungen in den größeren Betrieben nicht überkompensiert werden durch andere entstehende Kosten, weil der Arbeitgeber immer einen – allerdings von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich großen – Machtvorteil hat und sich daher gegen wesentliche Kosteneffekte wehren kann und wird. Damit ist zu erwarten, dass in größeren Betrieben mit vielen Arbeitsverhältnissen Betriebsvereinbarungen häufiger vorkommen. Da die Sozialbeziehung zwischen Management und Betriebsrat und die Betriebsgröße nicht die einzigen Einflussfaktoren auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen sind, wer-

den in einem anschließenden Schritt weitere Variablen (z.B. die Tarifbindung des Betriebs) in multivariaten Analysen kontrolliert.

## 4. Daten und Operationalisierungen

### 4.1 Verwendete Daten

Mit finanzieller Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung wurde eine *repräsentative telefonische Befragung* (durch TNS EMNID März/April 2003) von 1000 Personalverantwortlichen in ebenso vielen Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten durchgeführt. Unser Interesse richtete sich dabei auf Informationen über folgende Sachverhalte: die Anzahl der im Betrieb geltenden Betriebsvereinbarungen, die Regelungsbereiche, die mit Betriebsvereinbarungen reguliert werden, ebenso die Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch die Personalverantwortlichen – auch im Verhältnis zum Flächentarifvertrag –, die Struktur der befragten Betriebe (u.a. Größe und Branche), die Situation des Betriebes (z.B. Ertragslage), die Arbeitsbeziehungen (gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Stärke des Betriebsrates, Tarifvertragsbindung etc.) (siehe hierzu ausführlich Nienhäuser/Hoßfeld 2004). Die Repräsentativität der *Stichprobe* ist durch eine Quotierung nach Betriebsgröße sichergestellt. Aus der Hoppenstedt-Datenbank wurde eine Zufallsstichprobe, geschichtet nach vier Größenklassen (100-199, 200-499, 500-999, mehr als 1000 Beschäftigte), gezogen. Befragt wurden alle Betriebsstätten mit mindestens 100 Beschäftigten in allen Wirtschaftszweigen außer der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Erziehung und Unterricht sowie Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen. Ausgeschlossen wurden zudem Unternehmen, die keinen Betriebsrat haben.

Mit Hilfe von *Telefoninterviews* konnte die relevante, auf Seiten der Betriebsleitung für Betriebsvereinbarungen zuständige Person identifiziert und befragt werden. Wenn in einer Betriebseinheit ein Betriebs- bzw. Personalrat vorhanden war, so wurde der – bezogen auf die Betriebseinheit – höchstrangige Personalverantwortliche (Personalvorstand, Personalleiter, Geschäftsführer oder ähnlich) um ein Interview gebeten, der üblicherweise mit dem Betriebs- bzw. Personalrat verhandelt. In Betriebseinheiten, in denen kein Personalverantwortlicher vorhanden war bzw. nur solche, die angaben, über Betriebsvereinbarungen (bereits vorhandene bzw. mögliche) nicht entscheiden und/oder urteilen zu können, wurde die höchstrangige für Personalfragen und Betriebsvereinbarungen zuständige Person kontaktiert. In kontaktierten Betriebseinheiten ohne Betriebsrat/Personalrat war nach der Einheit zu fragen, die einen Betriebs- oder Personalrat hat. Bei Nichtvorhandensein einer gesetzlich möglichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer wurde das Gespräch abgebrochen und eine neue Betriebsstätte aus der Datei gezogen.

## 4.2 Operationalisierung der Variablen

### *Betriebsrats-Typologie*

Die (durch die Personalmanager wahrgenommene) *Macht bzw. Stärke<sup>2</sup> des Betriebsrates* erfassen wir über folgende Fragen: „Bitte sagen Sie, inwieweit Sie folgenden Aussagen über den Betriebsrat zustimmen. a) Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel voll aus. b) Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.“ Bei beiden Fragen stehen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung (von „trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“). Darüber hinaus haben wir eine summarische Frage gestellt, die die wahrgenommene Macht im Vergleich zu anderen Betrieben verankert: „Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrates?“ Es stehen drei Antwortmöglichkeiten zur Verfügung: „unterdurchschnittlich“, „durchschnittlich“ und „überdurchschnittlich“. Um eine Machtskala zu konstruieren, wird addiert, wie häufig bei den ersten beiden Fragen zustimmende Antworten (trifft überwiegend/völlig zu“) und bei der zweiten Frage die Antwort „überdurchschnittlich“ erfolgten. Der Machtindex kann damit die Werte von 0 (keine/geringe Macht) bis 3 (hohe Macht) annehmen. In der noch zu konstruierenden Typologie werden die Werte 0 und 1 zu „geringer Macht“, die Werte 2 und 3 zu „hoher Macht“ zusammenfasst (siehe zu den relativen Häufigkeiten Abbildung 11 im Anhang). Cronbachs Alpha liegt bei einem Wert von 0,39.<sup>3</sup> Bei dieser Art der Erfassung von Macht bzw. Stärke sind Messfehler nicht ausgeschlossen. Erstens lässt sich nicht völlig zwischen ausgeübter und potenzieller Macht trennen. So bezieht sich Frage a eher auf ausgeübte Macht, während Frage b auf die Möglichkeit einer Einflussnahme zielt. Zweitens setzt Frage c voraus, dass die befragten Personalverantwortlichen zu einigermaßen zutreffenden Vergleichen mit anderen

---

<sup>2</sup> Den Begriff der Stärke, z.T. auch den des Einflusses, verwende ich synonym mit dem der Macht (vgl. zu einer Diskussion solcher Begriffsklärungen und -identitäten Pfeffer 1981). Dies hat vorrangig sprachliche Gründe. Bei der empirischen Analyse wird in erster Linie von Stärke oder Einfluss und weniger von Macht die Rede sein. Dies hat neben sprachlichen Vorteilen den Nebeneffekt, dass die Differenz zwischen dem stärker theoretischen Konstrukt der Macht und dem empirischen Relativ der Stärke zum Ausdruck kommt.

<sup>3</sup> Die Korrelationen zwischen diesen drei Variablen sind relativ gering. Sehr niedrig liegt die Korrelation zwischen den Werten von a (nutzt gesetzlichen Spielraum) und b (Einfluss über gesetzliche Mitbestimmung hinaus), der Phi-Koeffizient beträgt +0,09. Man könnte zwar argumentieren, dass ja gerade jede Frage einen anderen Aspekt der Macht des Betriebsrates erfasse, deswegen niedrige Korrelationen kein Problem seien und man die Werte daher summieren könne. Dies ist aber nicht die übliche Vorstellung von Reliabilität im Sinne interner Konsistenz zwischen den Einzelitems einer Skala. Trotz des geringen Alpha-Wertes habe ich mich für eine additive Skala entschieden, zur Vorsicht aber alle folgenden Analysen auch mit einer alternativen Operationalisierung durchgeführt, die lediglich die dritte Frage (Einfluss im Vergleich zu anderen Unternehmen) als Indikator für die Macht des Betriebsrates berücksichtigt. Diese Ergebnisse sind hier nicht ausgewiesen, weil sie mit den folgenden Befunden, die auf der aus drei Items bestehenden Skala beruhen, weitgehend identisch sind.

Unternehmen in der Lage wären. Dies unterstelle ich hier, es bleibt aber eine Unterstellung bzw. Messhypothese.

Für die Messung der wahrgenommenen *Kooperationsbereitschaft* des Betriebsrates haben wir statements verwendet, die bereits im NIFA-Panel (Widmaier 1996; 2001) und ähnlich auch in einer Betriebsräte-Befragung von Müller-Jentsch/Seitz (1998) benutzt wurden (vgl. zusammenfassend Dilger 2002): „(a) Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden. (b) Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln. (c) Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt.“ Anders als im NIFA-Panel, bei dem sich die Befragten für eine Vorgabe entscheiden mussten, haben wir dagegen aus den bereits oben skizzierten Gründen die Kategorien in Einzelaussagen aufgelöst und für jede Aussage eine Ja/Nein-Antwort zugelassen. Eine Auflösung in Einzelaussagen ermöglicht es uns, eine additive Skala zu entwickeln. Reliabilitätsanalysen zeigen, dass die Fragen a bis c eine gemeinsame Skala bilden können ( $\text{Alpha} = 0,72$ ). Die Skala der Kooperationsbereitschaft wird so konstruiert, dass bei den ersten beiden Fragen (a und b) die Nein-Antworten, bei der dritten Frage (c) die Ja-Antwort addiert werden. Die Skala kann daher Werte von 0 (geringe Kooperationsbereitschaft) bis 3 (hohe Kooperationsbereitschaft) annehmen. Ebenso wie bei der Macht-Variablen werden die Werte für die Typologie zusammengefasst: Werte mit den Ausprägungen 0 und 1 werden als geringe, Werte mit den Ausprägungen 2 und 3 als hohe Kooperationsbereitschaft gewertet.

Die Typologie wird nun dadurch konstruiert, dass die beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft mit jeweils zwei Ausprägungen (gering/hoch) kreuzklassifiziert werden, wodurch sich vier mögliche Kombinationen oder Typen ergeben.

Man könnte nun einwenden, dass ein *Messproblem* daraus resultiert, dass wir die Macht und die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates lediglich über die Wahrnehmungen der Personalmanager erfassen. Das Problem wird nicht dadurch geringer, dass sämtliche Untersuchungen, die mit Betriebsrats-Typologien arbeiten, die Wahrnehmungen von Managern oder Betriebsräten heranziehen. Selbst wenn man über Informationen über die Wahrnehmungen beider Seiten verfügte, wäre das Messproblem noch nicht gelöst, schließlich könnten beide Einschätzungen „falsch“ sein. Das Problem ist aber nicht so gravierend, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Im Grunde geht es hier nicht um objektive Macht und Kooperationsbereitschaft, sondern bei Verhandlungen sind die jeweiligen Wahrnehmungen dieser Größen viel wichtiger: Die von den Personalmanagern wahrgenommene muss nicht unbedingt mit der tatsächlichen Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates übereinstimmen. Auch unzutreffende Wahrnehmungen haben Folgen für die Entscheidungen und das Handeln der Betriebsleitungen. Es ist zu erwarten, dass ein durch bestimmte Wahrnehmungen beeinflusstes Verhalten der Betriebsleitung bzw. der Personalmanager zu Reaktionen des Betriebsrates führt und genau die Einstellung (bzw. die Verhaltensweisen, aus denen das Management Kooperationsbereitschaft erschließt) produziert, die von den Managern (möglicherweise zunächst objektiv unzutreffend) unterstellt wird. Damit reduziert sich aber auch die Bedeutung des Problems, dass uns lediglich Wahrneh-

mungsdaten vorliegen. Ähnliches gilt für die Macht: Handeln wird in aller Regel von wahrgenommener Macht beeinflusst (Salancik/Cooper Brindle 1997).<sup>4</sup>

#### *Abhängige Variablen: Ausmaß der Nutzung und Bewertung*

Das *Ausmaß der Nutzung* wird über die Anzahl der im Betrieb abgeschlossenen, derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen erfasst. Betriebsvereinbarungen unterscheiden sich zwar erheblich in ihren Inhalten, in der Regelungsdichte, ihren Folgen und damit auch in ihrer Konfliktrichtigkeit. Leider bieten unsere Daten aber keine dieser Informationen. Die *Bewertung* des Regulierungsinstrumentes Betriebsvereinbarung durch die befragten Personalmanager messen wir über die Zustimmung bzw. die Ablehnung bezogen auf drei statements. Das erste misst die Flexibilitätswirkung („Unsere Betriebsvereinbarungen erhöhen die Flexibilität“), das zweite mögliche Starrheitswirkungen („Unsere Betriebsvereinbarungen führen zu einer erhöhten betrieblichen Starrheit“). Beide Fragen beziehen sich auf die Möglichkeit für das Management, betriebliche Sachverhalte an veränderte Bedingungen anpassen zu können. Man könnte auch sagen, dass hier die Einschränkungen des Handlungsspielraums erfasst werden. Datenbedingt muss offen bleiben, auf welche Sachverhalte sich Flexibilität und Starrheit genau beziehen. Eine dritte Frage zielt auf eine Gesamteinschätzung: „Alles in allem haben Betriebsvereinbarungen mehr Vorteile als Nachteile“. Bei allen statements wird die selbe vierstufige Skala verwendet, die von „trifft völlig zu“ bis zu „trifft gar nicht zu“ reicht. Die beiden Zustimmung ausdrückenden Werte einerseits (trifft eher/völlig zu) und die Ablehnung indizierenden Werte andererseits (trifft eher weniger/gar nicht zu) werden zusammengefasst.

#### *Kontrollvariablen*

Die *Größe* des Betriebs, gemessen über die Mitarbeiterzahl (100 – 200 Mitarbeiter = 0, mehr als 200 Mitarbeiter = 1) könnte einen Einfluss haben, da kollektive Vereinbarungen mit zunehmender Betriebsgröße vorteilhafter, weil transaktionskostensparender werden. Die *Tarifvertragsbindung* des Betriebs (Bindung an einen Flächentarifvertrag ja = 1, sonst 0) ist zu kontrollieren, da an einen Flächentarifvertrag gebundene Betriebe im Gegensatz zu nicht tarifgebundenen oder zu Betrieben, für die nur Haus- bzw. Firmentarifverträge gelten, Betriebsvereinbarungen häufiger nutzen können oder müssen, um Sachverhalte zu regeln, die in überbetrieblichen Tarifverträgen durch Öffnungsklauseln für die betriebliche Ebene offengelassen werden. Die *Branchenzugehörigkeit* ist ebenfalls als Kontrollvariable einzubeziehen, da sich die Tarifverträge und die Bedingungen je nach Branche erheblich unterscheiden dürften. Es wird dabei lediglich zwischen Verarbeitenden Gewerbe und nicht-verarbeitenden Gewerbe unterschieden (Verarbeitendes Gewerbe = 1, sonst 0). Auch der *Standort* des Betriebes in den Neuen Bundesländern (1, sonst 0) und die *Ertragslage* des Betriebes (erzielt Gewinne = 1, sonst 0) haben möglicherweise einen vom Betriebsrats-Typ unabhängigen Effekt auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Und schließlich ist der gewerkschaftliche *Organisationsgrad* (Median von 30 Prozent und mehr = 1, sonst 0) zu kontrollieren, da nicht auszuschließen ist, dass die Stärke der Gewerkschaft im Betrieb

<sup>4</sup> Damit soll nicht die Tatsache bestritten werden, dass soziale Strukturen auch „hinter dem Rücken“ der Akteure ihre Wirkung entfalten.

einen Effekt hat. Bei den folgenden Analysen stehen die Effekte des Betriebsrats-Typs im Mittelpunkt. Daher werden hier keine differenzierten Hypothesen über die möglichen Wirkungen der Kontrollvariablen formuliert.

Bei den im Folgenden dargestellten Ergebnissen und deren Interpretation ist neben den bereits genannten Messproblemen eine weitere Schwierigkeit zu beachten, die aus der Anlage der Untersuchung als Querschnittsanalyse resultiert.<sup>5</sup> Zum einen werden zu einem Zeitpunkt Daten erhoben, die sich aber auf Sachverhalte beziehen, die sich im Laufe eines längeren Zeitraums herausgebildet haben. So sind die geltenden Betriebsvereinbarungen häufig das Resultat länger zurückliegender Verhandlungen. Die Bedingungen und Wahrnehmungen der Akteure waren zum Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarungen möglicherweise anders als zum Zeitpunkt der Befragung; vielleicht sind sogar andere Personalmanager und Betriebsräte im Amt als beim Zustandekommen der Vereinbarungen. Diese Vorbehalte sind bei der Interpretation der folgenden Befunde zu berücksichtigen.

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Deskriptive Befunde zur Betriebsrats-Typologie

Betrachten wir zunächst die relativen Häufigkeiten der unterschiedlichen Betriebsrats-Typen (Abb. 3). Zwei wesentliche Voraussetzungen für eine sinnvolle Typologie bzw. für deren Anwendung in der empirischen Analyse sind gegeben (s. zur Typenbildung auch Ziegler 1973; Barton/Lazarsfeld 1984; Bailey 1994; Kluge 2000). Erstens lassen sich nahezu alle Fälle (959 von 1000) zuordnen. Zweitens zeigt sich, dass die beiden Variablen Stärke und Kooperationsbereitschaft statistisch unabhängig voneinander sind. Es dominieren mit knapp 38% die als schwach und kooperativ wahrgenommenen Betriebsräte. Danach folgen an zweiter Stelle mit 23% die schwach-nichtkooperativen Betriebsräte. Die als einflussreich eingeschätzten Betriebsräte machen zusammen 39% aus, 20% entfallen auf die nicht-kooperativen und 19% auf die kooperativen Formen. Rund 43% aller Betriebsräte werden als nicht bzw. als gering kooperativ wahrgenommen.

**Abb. 3: Relative Häufigkeiten des Vorkommens unterschiedlicher Betriebsrats-Typen**

Typ (n = 959)	Prozent
1. Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat	19,0
2. Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	20,4
3. Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat	37,6
4. Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	22,9

<sup>5</sup> Diesen wichtigen Hinweis verdanke ich einem Gutachter.

## 5.2 Trivariate Analyse

### Nutzung

Fast alle, das heißt 98,6% aller untersuchten Betriebe haben mindestens eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, im Durchschnitt sind es 14 Vereinbarungen. Die Streuung ist nicht unerheblich, die Standardabweichung beträgt knapp 19.

Zunächst werden die Betriebsrats-Typen und die Größe (Mitarbeiterzahl in dichotomisierter Form) als erklärende Variablen für das Nutzungsausmaß (erfasst über die Anzahl der im Betrieb geltenden Betriebsvereinbarungen) herangezogen.

Abbildung 4 zeigt erstens, dass die Unternehmensgröße durchgängig einen positiven Effekt auf die Anzahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen hat – ein wenig überraschendes Ergebnis. Größere Betriebe weisen im Schnitt 21 Vereinbarungen auf, während kleinere Betriebe im Mittel 9 Vereinbarungen abgeschlossen haben.<sup>6</sup>

Abbildung 4 zeigt zweitens den deutlichen Effekt der Stärke des Betriebsrates. In Betrieben mit als einflussreich wahrgenommenen Betriebsräten sind mehr Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden. Dieser Stärkeeffect ist nahezu unabhängig von der Größe des Betriebes.

Drittens zeigt sich bei einer einfachen trivariaten Betrachtung ein Interaktionseffekt zwischen der Stärke und der Kooperationsbereitschaft. Bei nicht-kooperativen Betriebsräten finden sich nur in dem Fall mehr Betriebsvereinbarungen, wenn diese Betriebsräte gleichzeitig über einen relativ größeren Einfluss verfügen. Ich deute diesen Befund so: Betriebsvereinbarungen, die den Interessen des Managements zuwiderlaufen, können nur durch starke Betriebsräte realisiert werden. Schwache Betriebsräte können ihre Interessen nur dann durchsetzen, wenn diese auch mit denen der Betriebsleitung übereinstimmen.

**Abb. 4: Betriebsrats-Typ und Anzahl von Betriebsvereinbarungen, bei Kontrolle der Betriebsgröße**

Typ	Anzahl an Betriebsvereinbarungen (arithm. Mittel, in Klammern Median)		
	In kleineren Betrieben (100 bis 200 Mit- arbeiter) n=521	In größeren Betrieben (mehr als 200 Mitarbeiter) n=424	Alle n=945
1. Schwacher, kooperativer BR (n=355)	8,4 (5)	17,7 (10)	11,9 (7)
2. Schwacher, wenig kooperativer BR (n=217)	7,7 (6)	15,1 (10)	10,5 (8)
3. Starker, kooperativer BR (n=181)	9,8 (7)	22,6 (12)	17,3 (10)
4. Starker, wenig kooperativer BR (n=192)	11,4 (7)	26,2 (20)	19,4 (12)
Alle	8,9 (6)	20,5 (12)	14,1 (9)

<sup>6</sup> Auch bei Nutzung des gegen Extremwerte robusteren Medians zeigt sich dieser Größeneffekt.



### Bewertung von Betriebsvereinbarungen

Deutlich erkennt man in Abbildung 5, dass in Betrieben mit nicht-kooperativen Betriebsräten Betriebsvereinbarungen als weniger flexibilitätsfördernd und in stärkerem Maße als starrheitserhöhend angesehen werden. So ist der Anteil der Befragten, die meinen, Betriebsvereinbarungen führten zu mehr betrieblicher Starrheit, bei einem starken, nicht-kooperativen Betriebsrat etwa doppelt so hoch wie im Durchschnitt (45% bei größeren bzw. 38% bei kleineren Betrieben im Vergleich zu 21% im Mittel aller Befragten). Zudem schreibt man Betriebsvereinbarungen – insb. bei Vorhandensein eines starken und zugleich nicht-kooperativen Betriebsrates – weniger Vorteile zu. Gleichwohl werden Betriebsvereinbarungen insgesamt als positiv eingeschätzt. 88% stimmen der Aussage zu, dass sie mehr Vorteile als Nachteile mit sich brächten. Und unabhängig von den Betriebsrats-Typen machen diejenigen, die negative Wirkungen sehen (Starrheitseffekte oder keine Flexibilitätswirkungen), weniger als die Hälfte der Befragten aus – selbst bei Vorliegen eines „ungünstigen“ Betriebsrats (stark und nichtkooperativ) bewerten noch 78% der Personalmanager Betriebsvereinbarungen als vorteilhaft.

**Abb. 5: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Bewertung von Betriebsvereinbarungen**

Bewertung (Prozent Zu- stimmung) von Betriebsverein- barungen...	Betriebsrats-Typ								Alle
	Typ 1: M-K+		Typ 2: M-K-		Typ 3: M+K+		Typ 4: M+K-		
	Betriebsgröße (dichotomisiert)								
	-200	201+	-200	201+	-200	201+	-200	201+	
erhöhen Flexibilität	80	83	68	67	89	82	55	59	74
führen zu Starrheit	13	8	24	28	4	16	38	45	21
insg. Vorteile	93	87	89	86	95	94	78	78	88
Erläuterung: M= Macht, K= Kooperationsbereitschaft, – = niedrig, += hoch									

Erläuterung: M= Macht, K= Kooperationsbereitschaft, – = niedrig, += hoch

### Zwischenfazit

Halten wir die Befunde der trivariaten, lediglich die Größe und den Betriebsrats-Typ einbeziehenden Analyse fest. Erstens: In Betrieben mit starken, nicht-kooperativen Betriebsräten finden sich (unabhängig von der Betriebsgröße) mehr Betriebsvereinbarungen. Zweitens: Die Haltung der Personalmanager zu Betriebsvereinbarungen ist überwiegend positiv. Die Bewertung dieses Regulierungsinstruments fällt aber weniger günstig aus, wenn sie meinen, es mit starken und wenig kooperativen Betriebsräten zu tun zu haben.

Ist es aber tatsächlich der Betriebsrats-Typ, der hier einen Effekt hat? Grundsätzlich kann man nicht ohne weiteres ausschließen, dass ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Vorkommen bestimmter Betriebsrats-Typen und anderen betrieblichen Merkmalen besteht, die wiederum unabhängig vom Betriebsrats-Typ einen Einfluss auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen haben könnten. Deshalb stellt sich die Frage, ob die beiden genannten Befunde auch dann noch zu finden sind, wenn weitere Variablen einbezogen werden, die die Nutzung und die Bewertung von Betriebsvereinbarungen neben der Größe und dem Betriebsrats-Typ beeinflussen könnten.

### 5.3 Multivariate Analysen

#### Nutzung

Die Ergebnisse der OLS-Regression (Abb. 6) bestätigen die Befunde der einfacheren Analysen. In Betrieben mit starken Betriebsräten finden sich mehr Betriebsvereinbarungen. Modell 2 zeigt, dass Betriebe mit starken und gleichzeitig nicht-kooperativen Betriebsräten rund 5 Betriebsvereinbarungen mehr abgeschlossen haben (im Vergleich zu Betrieben mit schwachen, kooperativen Betriebsräten, diese Kategorie stellt die Referenzgruppe dar). Auch bei den kooperationsbereiten, starken Betriebsräten finden sich relativ mehr Betriebsvereinbarungen. Beim schwachen, wenig kooperationsbereiten Typ gibt es so gut wie keine Abweichung im Vergleich zur Referenzkategorie. Kooperationsbereitschaft allein spielt also kaum eine Rolle für den Nutzungsgrad. Es kommt vielmehr maßgeblich auf die Stärke des Betriebsrates an. Relativ stärker als die Wirkungen der einzelnen Typen sind die Effekte der Betriebsgröße ( $\beta = +0,24$ ) und des gewerkschaftlichen Organisationsgrades ( $\beta = +0,19$ ). Die Modellgüte ist mit einem (angepassten)  $R^2$  von 0,17 nicht gerade überragend, wenn auch in einem für die Sozialwissenschaften durchaus üblichen und als interpretationsfähig angesehenen Bereich.

**Abb. 6: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Anzahl abgeschlossener Betriebsvereinbarungen (OLS-Regressionen) (unstandardisierte Koeffizienten, in Klammern standardisierte beta-Koeffizienten)**

Unabhängige Variablen	Modell 1	Modell 2
<i>Betriebsrats-Typ</i>		
Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat (Referenzkategorie)		
Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	-0,227 (-0,01)	-0,443 (-0,01)
Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat	+7,866 (+0,17)*	+4,881 (+0,11)+
Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	+8,939 (+0,20)*	+5,581 (+0,12)*
Größe (über 200 Mitarbeiter =1)		+8,840 (+0,24)*
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad ( $\geq 30\%$ =1)		+6,885 (+0,19)*
Tarifgebundener Betrieb (ja =1)		+2,866 (+0,07)+
Gewinnerzielung (ja=1)		+1,576(+0,04)
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)		-1,119 (-0,02)
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)		+3,890 (+0,10)+
Konstante	10,977*	-0,995
Adj. R-Quadrat	0,048	0,170
n=	706	706
* = $p \leq 0,05$ ; + = $0,05 < p \leq 0,10$		

#### Bewertung

Die Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Bewertung werden mit Hilfe von logistischen Regressionen analysiert, denn die Bewertungsvariablen weisen zwei Ausprägungen auf (Zustimmung zu dem jeweiligen Bewertungsstatement = 1, zum Ablehnungsstatement = 0). Angegeben sind die Effekt-Koeffizienten  $\exp(b)$  (Odds Ratio). Koeffizienten über 1 zeigen einen positiven, Koeffizienten unter 1 einen negativen Effekt an.

Die *Flexibilitätswirkung* von Betriebsvereinbarungen schätzen die Personalmanager geringer ein, wenn sie den Betriebsrat als wenig kooperativ wahrnehmen (Abb. 7). Es kommt dabei nicht auf die Stärke des Betriebsrates an, sondern allein die Kooperationsbereitschaft hat einen Effekt. Sowohl das erste, einfachere als auch das zweite, umfassendere Modell zeigt ähnliche Koeffizienten für die Betriebsrat-Variable. Bei den Kontrollvariablen hat lediglich die Zugehörigkeit zum Verarbeitenden Gewerbe eine signifikante und damit bei gegebener Fallzahl auch quantitativ relevante (positive) Wirkung.

**Abb. 7: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Flexibilitätswirkung von Betriebsvereinbarungen (Logistische Regression)**

Unabhängige Variablen (Alle Koeffizienten: exp(b))	Modell 1	Modell 2
<i>Betriebsrats-Typ</i>		
Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat (Referenzkategorie)	-	-
Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	0,437*	0,440*
Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat	1,290	1,285
Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	0,268*	0,295*
Größe (über 200 Mitarbeiter =1)		0,935
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad ( $\geq 30\%$ =1)		1,023
Tarifgebundener Betrieb (ja =1)		0,913
Gewinnerzielung (ja=1)		1,350
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)		1,459
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)		1,924*
Konstante	4,931*	2,718*
-2 Log-Likelihood	745,885	730,999
Cox & Snell R-Quadrat	0,064	0,084
Nagelkerkes R-Quadrat	0,096	0,124
n=	706	706
* = $p \leq 0,05$ ; + = $0,05 < p \leq 0,10$		

Das Effektmuster bei der vermuteten Starrheitswirkung von Betriebsvereinbarungen (Abb. 8) entspricht mit umgekehrten Vorzeichen dem der Flexibilitätswirkungen: Die Kooperationsbereitschaft hat einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Starrheit, das heißt, Personalmanager in Betrieben mit wenig kooperativen Betriebsräten assoziieren Betriebsvereinbarungen in höherem Maße mit zunehmender Starrheit. Man erkennt auch einen Interaktionseffekt zwischen Kooperationsbereitschaft und Stärke des Betriebsrates: Die Wirkung der geringen Kooperationsbereitschaft auf die wahrgenommene Starrheitsfunktion ist besonders groß bei zugleich als stark erachteten Betriebsräten. Die Kontrollvariablen haben – bis auf die Zugehörigkeit zum Verarbeitenden Gewerbe – keinen nennenswerten Effekt.

Bei der *Vorteilhaftigkeit* von Betriebsvereinbarungen („Betriebsvereinbarungen haben insgesamt mehr Vorteile als Nachteile“) (Abb. 9) entspricht das Effektmuster den beiden vorherigen, mit dem geringfügigen Unterschied, dass der Typ eines schwachen, nicht kooperationsbereiten Betriebsrates keine signifikante Wirkung mehr zeigt, die Wirkungsrichtung ist jedoch erwartungsgemäß und in Übereinstimmung mit den beiden vorherigen Regressionsmodellen negativ.

**Abb. 8: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Starrheitsfunktion von Betriebsvereinbarungen (Logistische Regression)**

Unabhängige Variablen (Alle Koeffizienten: exp(b))	Modell 1	Modell 2
<i>Betriebsrats-Typ</i>		
Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat (Referenzkategorie)	-	-
Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	2,316*	2,269*
Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat	0,924	0,908
Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	5,193*	5,062*
Größe (über 200 Mitarbeiter =1)		1,162
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad ( $\geq 30\%$ =1)		0,915
Tarifgebundener Betrieb (ja =1)		0,739
Gewinnerzielung (ja=1)		0,937
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)		0,616
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)		0,657+
Konstante	0,130*	0,230*
-2 Log-Likelihood	648,748	640,343
Cox & Snell R-Quadrat	0,074	0,085
Nagelkerkes R-Quadrat	0,117	0,134
n=	705	705
* = $p \leq 0,05$ ; + = $0,05 < p \leq 0,10$		

Betrachtet man die Vorzeichen der Koeffizienten der drei Modelle für die Bewertungsvariablen Flexibilität, Starrheit zusammen, so zeigt sich ein durchgängig zu interpretierendes Muster, das in Abbildung 10 dargestellt ist. Bei allen drei Variablen wirkt vor allem die (wahrgenommene) Existenz eines starken, zugleich wenig kooperationsbereiten Betriebsrates. Betriebsvereinbarungen werden hier als weniger flexibilitätsfördernd, stärker zu Starrheit führend und als weniger vorteilhaft angesehen.

**Abb. 9: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Vorteilhaftigkeit von Betriebsvereinbarungen (Logistische Regression)**

Unabhängige Variablen (Alle Koeffizienten: exp(b))	Modell 1	Modell 2
<i>Betriebsrats-Typ</i>		
Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat (Referenzkategorie)	-	-
Schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	0,845	0,816
Starker, kooperationsbereiter Betriebsrat	1,461	1,552
Starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat	0,382*	0,388*
Größe (über 200 Mitarbeiter =1)		0,792
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad ( $\geq 30\%$ =1)		1,083
Tarifgebundener Betrieb (ja =1)		1,007
Gewinnerzielung (ja=1)		1,016
Betrieb in neuen Bundesländern (ja=1)		0,861
Verarbeitendes Gewerbe (ja=1)		2,555*
Konstante	9,958*	5,977*
-2 Log-Likelihood	483,199	466,588
Cox & Snell R-Quadrat	0,022	0,045
Nagelkerkes R-Quadrat	0,044	0,089
n=	707	707

\* =  $p \leq 0,05$ ; + =  $0,05 < p \leq 0,10$

**Abb. 10: Effekte des Betriebsrats-Typs auf Bewertung von Betriebsvereinbarungen (Logistische Regressionen), nicht-signifikante Vorzeichen in Klammern**

<i>Betriebsratstyp</i>	Effekt des jeweiligen Betriebsrats-Typs auf die Bewertung von Betriebsvereinbarungen (im Vergleich zur Referenzkategorie Schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat)		
	Flexibilität	Starrheit	Vorteilhaftigkeit
Schwacher, wenig kooperationsbereit	-	+	(-)
Starker, kooperationsbereit	(+)	(-)	(+)
Starker, wenig kooperationsbereit	-	+	-

Interessant ist, dass auch bei einem starken, zugleich aber kooperationsbereiten Betriebsrat Betriebsvereinbarungen günstiger bewertet werden als bei schwachen und kooperationsbereiten Betriebsräten. Allerdings sind diese Effekte nur sehr gering und sämtlich nicht signifikant.

#### 5.4 Diskussion

Stimmen die Hypothesen? Und wie sind die Befunde inhaltlich zu deuten? Als zutreffend hat sich die Vermutung erwiesen, dass bei starken Betriebsräten mehr Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Diese Vermutung gilt auch nach Kontrolle weiterer Variablen. Dass besonders viel Vereinbarungen dann vorliegen, wenn ein starker Betriebsrat sich zugleich (in den Augen der Betriebsleitung) als kooperativ erweist, hat sich dagegen nicht bestätigt. Es scheint also nicht die Kooperationsbereitschaft, sondern vor allem die *Macht oder Stärke* eines Betriebsrates zu sein, die Unterschiede in der Anzahl der Betriebsvereinbarungen ausmacht. Anders sieht es dagegen bei der Bewertung von Betriebsvereinbarungen aus. Hier wirkt vor allem die wahrgenommene *Kooperationsbereitschaft* des Betriebsrates. Die schlechtesten Bewertungen sind

hypothesengemäß (bei Kontrolle weiterer Variablen) im Fall eines starken, nicht-kooperativen Betriebsrates gegeben. Zugleich haben die Betriebe bei Vorliegen eines solchen Betriebsrats-Typs besonders viel Vereinbarungen abgeschlossen.<sup>7</sup> Dies deutet darauf hin, dass es vor allem die starken Betriebsräte sind, die den Abschluss von Betriebsvereinbarungen initiieren und durchsetzen. Starke und wenig kooperative Betriebsräte sind jedoch keinesfalls eine Art „Flexibilitätshemmer“. Sie nehmen ihre Initiativrechte (nach § 87 BetrVG) wahr; dass damit nicht immer den Interessen der Betriebsleitungen entsprochen wird und Bewertungen von entsprechenden Regelungen auch auf die Bewertungen des Regelungsinstruments ausstrahlen, ist nachvollziehbar und liegt in der Natur der Sache – in der sozialen und juristischen Konstruktion der betrieblichen Arbeitsbeziehungen: Wenn die Vereinbarungen nicht den Interessen der Betriebsleitung entsprechen, fallen auch die Bewertungen schlechter aus. Gleichwohl sind auch die in einer solchen Konstellation schlechteren Bewertungen der Personalmanager immer noch positiv, sie sind nur weniger positiv.

Zwar wurden hier keine expliziten Hypothesen über die Effekte der Kontrollvariablen formuliert, da die Betriebsrats-Typologie im Vordergrund stand. Gleichwohl ist es überraschend, dass weder Tarifbindung noch gewerkschaftlicher Organisationsgrad einen nennenswerten (das heißt auch: signifikanten) Einfluss auf die Bewertung der Betriebsvereinbarungen haben. Auf Grundlage von Vermutungen, wie sie in der De-regulierungsdebatte (kritisch dazu: Keller/Seifert 1998) immer wieder unterstellt werden, wäre doch davon auszugehen, dass Tarifbindung und ein hoher Organisationsgrad eher zu Inflexibilität und Starrheit führten und auch von den Personalmanagern so wahrgenommen werden sollten. Unabhängig davon, wie Tarifbindung und Organisationsgrad tatsächlich wirken, darüber sagen unsere Daten nichts – in der Wahrnehmung der befragten Personalmanager finden die behaupteten Wirkungen jedenfalls keinen Niederschlag.

## 6. Fazit und Folgerungen (für die Forschung)

Die Befunde sprechen dafür, dass es lohnend ist, die Effekte von unterschiedlichen Typen von Betriebsräten zu untersuchen. Mit Hilfe der Typologie konnten Interaktionseffekte identifiziert werden. Sinnvoll wäre es, komplexere Konstellationen der Sozial- und Austauschbeziehung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat zu identifizieren. Die hier verwendete Typologie ist lediglich ein erster Schritt in diese Richtung, da nur zwei Dimensionen einbezogen und Macht und Kooperationsbereitschaft ausschließlich bezogen auf den Betriebsrat und nicht auf die Betriebsleitung untersucht wurden. In weiteren Analysen sollte die Sozialbeziehung mit Hilfe weiterer Variablen, die in verhandlungstheoretischen Überlegungen zu verankern sind, untersucht werden. Ziel müsste es sein, Verhandlungskonstellationen oder –konfigurationen zu differenzieren und dabei stärker als hier geschehen die Interessen der Akteure, ihre Handlungsalternativen und Koalitionen einzubeziehen. Darüber hinaus sollten auch die Bewertungen der Betriebsräte – und nicht nur der Betriebsleitungen – in Abhängigkeit

---

<sup>7</sup> Die Einbeziehung einer Kontrollvariable „Anzahl abgeschlossener Betriebsvereinbarungen“ führt zu keiner zusätzlichen Erklärung der Bewertungsunterschiede.

vom jeweiligen Betriebsrats-Typ bzw. der jeweiligen Verhandlungskonstellation analysiert werden.

## Literatur

- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (2004): The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42: 255-281.
- Bailey, K. (1994): *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*. Thousand Oaks u.a.
- Barton, A.H./Lazarsfeld, P.F. (1984): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, C. Weingarten, E. (Hg.): *Qualitative Sozialforschung*. 2. Aufl., Stuttgart: 41-111.
- Dilger, A. (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung*. München, Mering.
- Eckardstein, D.v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): *Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat*. München, Mering.
- Emerson, R.M. (1962): Power-Dependence Relations. In: *American Sociological Review*, 27: 32-41.
- Frege, C. (2002): A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils. In: *British Journal of Industrial Relations*, 40: 221-248.
- Frick, B. (2002): „High Performance Work Practices“ und betriebliche Mitbestimmung: Komplementär oder substitutiv? Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 9: 79-102.
- Keller, R./Seifert, H. (Hg.) (1998): *Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz*. Hamburg.
- Kluge, S. (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. In: *Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*. Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00kluge-d.htm> [Datum des Zugriffs: 22.8.2004], 1 (1).
- Knuth, M./Büttner, R./Schank, G. (1983): Zustandekommen und Analyse von Betriebsvereinbarungen und praktische Erfahrungen mit Einigungsstellen. Teil I: Ergebnisse. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung Auftrag. Saarbrücken.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt/M.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus*. München, Mering.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 5: 361-387.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B./Drescher, I. (1998): *Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau, Auszüge des Abschlussberichts an die deutsche Forschungsgemeinschaft*, Bochum.
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H. (2004): *Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Eine empirische Studie*. Frankfurt/M.
- Osterloh, M. (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*. Stuttgart.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*. Cambridge/Mass.
- Salancik, G.R./Cooper Brindle, M. (1997): The Social Ideologies of Power in Organizational Decisions. In: Shapira, Z. (Hg.): *Organizational Decision Making*. New York: 111-132.
- Vroom, V. (1964): *Work and Motivation*. New York u.a.
- Walton, R.R./McKersie, R.B. (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York, London.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Aufl., Tübingen.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S./Motzkau, H. (2002): Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: *Industrielle Beziehungen*, 9: 55-78.
- Widmaier, U. (Hg.) (1996): *Betriebliche Rationalisierung und ökonomische Rationalität: Optionen und Determinanten von Differenzierungsprozessen im deutschen Maschinenbau*. Opladen.
- Widmaier, U. (2001): The German Mechanical Engineering Industry and the NIFA Panel. In: *Schmollers Jahrbuch*, 121: 275-284.
- Ziegler, R. (1973): Typologien und Klassifikationen. In: Albrecht, G./Daheim, A./Sach, F. (Hg.): *Soziologie*. Opladen: 11-48.

## Anhang

**Abb. 11: Variablen und deskriptive Statistiken**

<p><b>Macht/Stärke des Betriebsrates</b></p> <p>Bitte sagen Sie, inwieweit Sie folgenden Aussagen über den Betriebsrat zustimmen.</p> <p>a) Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel voll aus.</p> <p>b) Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.</p> <p>c) Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrates?</p> <p><i>Macht-/Stärkeindex:</i> Addition zustimmender Antworten zu den Fragen a und b plus Einschätzung als „überdurchschnittlich“ bei c.</p>	<p>58,6% Zustimmung (trifft völlig zu/trifft zu)</p> <p>48,7% Zustimmung</p> <p>Unterdurchschnittlich: 15,2%, durchschnittlich: 63,6%, überdurchschnittlich: 21,2%</p> <p>0: 22,2%; 1: 38,7%; 2: 27,4%; 3: 11,7%</p>
<p><b>Kooperationsbereitschaft</b></p> <p>Wenn Sie an größere technische und/oder organisatorische Veränderungen in Ihrem Betrieb in den letzten Jahren denken, wie würden Sie die Haltung des Betriebsrats dabei charakterisieren?</p> <p>a) Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden.</p> <p>b) Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln.</p> <p>c) Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt.</p> <p><i>Index Kooperationsbereitschaft:</i> Addition ablehnender Antworten bei a und b und zustimmender Antwort bei c</p>	<p>Ja: 16,2%</p> <p>Ja: 53,0%</p> <p>Ja: 49,9%</p> <p>0: 14,8%; 1: 28,2%; 2: 18,2%; 3: 37,8%</p>
<p><b>Ausmaß der Nutzung:</b> Anzahl der im Betrieb abgeschlossenen, derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen</p>	<p>Arithm. Mittel: 14,1, Median: 9; Standardabweichung: 18,8</p>
<p><b>Bewertung von Betriebsvereinbarungen:</b> Bei allen bewertenden statements vierstufige Skala von „trifft völlig zu“ bis zu „trifft gar nicht zu“</p> <p><i>Flexibilität:</i> Unsere Betriebsvereinbarungen erhöhen die Flexibilität.</p> <p><i>Starrheitswirkungen:</i> Unsere Betriebsvereinbarungen führen zu einer erhöhten betrieblichen Starrheit.</p> <p><i>Gesamteinschätzung:</i> Alles in allem haben Betriebsvereinbarungen mehr Vorteile als Nachteile.</p>	<p>73,4% Zustimmung</p> <p>21% Zustimmung</p> <p>88% Zustimmung</p>
<p><b>Größe des Betriebs</b> (Mitarbeiterzahl 100 bis 200 = 0, mehr als 200 Mitarbeiter = 1)</p>	<p>1: 45,3%</p>
<p><b>Flächentarifvertragsbindung</b> des Betriebs: ja = 1, sonst 0</p>	<p>1: 70,8%</p>
<p><b>Branche:</b> Verarbeitendes Gewerbe = 1, sonst 0</p>	<p>1: 66,8%</p>
<p><b>Standort</b> des Betriebs in den Neuen Bundesländern = 1, sonst 0</p>	<p>1: 13,4%</p>
<p><b>Ertragslage</b> des Betriebes (erzielt Gewinne = 1, sonst 0)</p>	<p>1: 64,0%</p>
<p><b>Gewerkschaftlicher Organisationsgrad</b> (<math>\geq 30\%</math> = 1, sonst 0)</p>	<p>Arithm. Mittel: 32,3; Median: 30; Standardabweichung: 27,7</p>